LOS PROYECTOS

Cómo convertir sus ideas en acción, sin liarse como la pata de un romano



Cuaderno Práctico 2

Carlos Paradas / Fernando de la Riva



Editan: CRAC/ACUDEX
Diseño Gráfico: Blueside SL
Producción y coordinación editorial: CRAC
C./ Presidente Rivadavia 2, 1ºA, 11001 Cádiz
Teléfono 956 220 207
Correo electrónico crac@redasociativa.org
ISBN: 978-84-614-3949-2
Depósito Legal: CA 498-2010

> Indice

1. PARA ELABORAR BUENOS PROYECTOS 3

1.1. Para qué elaboramos proyectos 4
1.2. La importancia de saber "quiénes" somos 5
1.3. Es imprescindible tener "un buen proyecto" 7
1.4. Los medios para llevarlo a cabo 9
1.5. Un convenio de cooperación para desarrollar nuestro proyecto 11
1.6. Cómo estudiar una convocatoria de subvenciones 13
1.7. Explicar con claridad el proyecto 16
1.8. Presentar a nuestra organización para crear confianza 21
1.9. Cuidar la presentación y la imagen 22
1.10. Preparar los papeles 24
1.11. Negociar, defender el proyecto 26
1.12. Preparar la justificación de "la pasta" 27
1.13. La importancia de la evaluación 30
1.14. Preparar una buena "Memoria" 31
1.15. Hacer los proyectos "en equipo" 33

2. TRUCOS PARA MEJORAR NUESTROS PROYECTOS 36

2.1. Un proyecto para conocer nuestra realidad 37
2.2. Una consulta pública para definir prioridades 38
2.3. Un concurso de ideas 38
2.4. El papelógrafo y el mapa del proyecto 39
2.5. Presentando (y mejorando) el proyecto en la asociación 40
2.6. Propongamos proyectos, impliquemos a otras asociaciones 40
2.7. La red de escuchas 41
2.8. La red de apoyo 42
2.9. ¿A quien informamos? 42
2.10. No engañar-se 44
2.11. Un proyecto para devolver los resultados 44
2.12. Como nos ve la gente 45

3. RECETARIO BASICO, A MODO DE RESUMEN 46

4. BIBLIOGRAFIA. ENLACES DE INTERES 50

>Agradecimiento

Esta Segunda Edición de los Cuadernos Prácticos incorpora una actualización de sus lenguajes y contenidos.

De sus lenguajes, tratando de evitar un lenguaje sexista y facilitar la identificación con el texto de todos los géneros. De sus contenidos, incorporando nuevas ideas innovadoras y referencias relacionadas con las Tecnologías de la Información y la Comunicación cuyo impacto sobre nuestra sociedad en los últimos años ha sido tan importante.

La revisión y actualización de estos Cuadernos Prácticos ha sido posible gracias al apoyo de la AGENCIA ANDALUZA DEL VOLUNTARIADO, de la Consejería de Gobernación, de la Junta de Andalucía.

> Para elaborar BUENOS PROYECTOS 1

Esto de los proyectos parece muy complicado, preocupa mucho a las asociaciones y colectivos sociales, inquieta y excita los nervios de quienes han de elaborarlos.

Pero, en nuestra modesta opinión, es, por un lado, más sencillo de lo que parece, y por otro, muchísimo más difícil. No hay que asustarse.

En este Cuaderno Práctico nos proponemos conseguir dos cosas:

- Contribuir a hacer más fácil la elaboración de proyectos, poner el alcance de las asociaciones y colectivos herramientas que les ayuden a dar forma a sus proyectos de acción y a buscar los medios para realizarlos.

- Insistir, una y otra vez, hasta convencer a quien nos lea, de que los proyectos son para llevarlos a cabo, consigamos o no una subvención, buscando los medios donde estén y/o aprovechando al máximo los recursos de los que ya disponemos.

Esta segunda parte, la de llevar a cabo nuestros proyectos, es la más difícil, pero también la más importante y la más apasionante: se trata de hacer realidad, de alcanzar los objetivos para los cuales existimos como asociación.

Así que, antes de "meternos en harina", antes de entrar al tema, conviene que nos preparemos mentalmente, porque el asunto es importante: de lo que hablamos en estas páginas no es solo de "cómo escribir un proyecto", sino, sobre todo, de "cómo concretar, en un proyecto de acción, los objetivos de nuestra asociación, y buscar y organizar los medios para hacerlo realidad".

Cómo en otros Cuadernos Prácticos, no hay aquí recetas infalibles para elaborar proyectos y conseguir recursos cualquiera que sea el caso y la situación. Hay pistas prácticas, consejos, ideas que, convenientemente adaptadas a la realidad de cada asociación o colectivo, pueden sernos útiles.

1.1. PARA QUE ELABORAMOS PROYECTOS

Si preguntáramos a las asociaciones ¿para qué elaboran sus proyectos?, probablemente muchas nos hubieran contestado: para conseguir subvenciones, para obtener "pasta".

El mundo al revés: hay asociaciones que no piensan qué hacer, qué proyectos realizar, qué actividades llevar a cabo, hasta que aparece la posibilidad de una subvención. Pareciera que el objetivo fundamental de esas asociaciones fuera conseguir subvenciones, y luego ya pensarán en qué se las gastan.

Pues no, no es eso. Un proyecto es un plan de acción. Los proyectos son necesarios para prever y concretar las actividades con las cuales pretendemos alcanzar los objetivos de nuestra asociación.

El proyecto es como un "mapa" de la ruta que vamos a seguir para alcanzar nuestra meta, nuestro objetivo. Nos sirve para no perdernos, y para que todas las personas implicadas sigamos el mismo camino, para saber las etapas que vamos cubriendo, para buscar nuevas sendas cuando la que seguimos no es la correcta, para tener la seguridad de que hemos llegado a nuestro destino.

Es decir, que los proyectos se preparan y elaboran porque, si no lo hiciéramos, nuestra acción sería una pura improvisación, confusa, y cada cual actuaría por su cuenta, a su aire, sin rumbo ni método.

Y elaboramos los proyectos, por encima de cualquier otra razón, para llevarlos a cabo, para realizarlos, para hacerlos realidad.

Aunque los proyectos que más nos ocupan suelen ser aquellos que sirven para concretar las actividades "externas", también podemos -y sería muy conveniente para la salud de nuestra asociación- elaborar proyectos "internos". Proyectos que sirvan para mejorar la cohesión y la organización entre quiénes formamos parte de la asociación, para mejorar su proyección y conocimiento social, para conseguir más apoyos, etc. En resumen, TODOS los aspectos de la vida asociativa los objetivos y acciones que nos proponemos desarrollar en cada uno de ellos, pueden y deben ser concretados en proyectos de acción.

Así que, ¡cuidado!, un proyecto es un compromiso de acción, todo lo que pongamos en los papeles hay que realizarlo... y evaluarlo después.

1.2. LA IMPORTANCIA DE SABER "QUIENES" SOMOS

Pues eso, que si lo de elaborar proyectos significa concretar la manera como vamos a intentar alcanzar nuestros objetivos, entonces, antes que nada, es importante saber quienes somos, qué queremos conseguir como asociación, a donde queremos llegar.

Si no tenemos clara la "misión" de nuestra asociación, su finalidad y su sentido, será imposible que los proyectos nos sirvan para alcanzar nuestros objetivos. ¿Qué objetivos? Si no sabemos cuales son.

Pero, además, es muy importante tener claro quienes somos, cual es la misión de nuestra asociación, para que todas las personas que la formamos, teniendo las ideas claras, reforcemos nuestra motivación, nos unamos como una piña y trabajemos juntas para conseguirla.

Todas las personas que constituimos la asociación, sea cual sea nuestra forma de vinculación (voluntaria o contratada), debemos tener clara y debemos poder transmitir a otras personas cuál es la identidad de nuestra asociación:

QUIENES SOMOS

¿Quiénes formamos la asociación?, ¿cuantas personas voluntarias, cuantas contratadas?, ¿qué otras personas colaboran y participan en la vida de la asociación? ¿cuales son los rasgos que nos caracterizan (somos jóvenes, mujeres, profesionales, personas afectadas por un determinado problema o necesidad, etc.) ?





QUÉ HACEMOS

¿Qué actividades y/o servicios principales realizamos (denuncia, asesoramiento, información, formación, divulgación, sensibilización, servicios de apoyo o asistenciales, etc.) ?

PARA QUÉ LO HACEMOS

¿Cuáles son nuestros objetivos fundamentales?, ¿qué queremos conseguir con nuestra acción?, ¿cuales son los fines de nuestra asociación?

PARA QUIÉN LO HACEMOS

¿Quienes son las personas destinatarias, los grupos, colectivos, sectores sociales a quiénes dirigimos nuestras acciones (toda la comunidad social, la población de un territorio concreto, un sector o grupo social determinado, un colectivo afectado por un problema o necesidad concreta, etc.)?

Es importante dar respuesta a estas preguntas colectivamente (implicando a todas las personas posibles de entre quienes forman la asociación), de forma clara (con palabras sencillas, en un lenguaje que podamos entender todas, especialmente aquellas personas a quienes nos dirigimos) y de forma breve (con las palabras necesarias, sin literatura, ni "paja").

Y es necesario que hagamos este ejercicio con cierta frecuencia, revisando nuestra misión, porque la realidad cambia, y también cambiamos quienes formamos la asociación, y no podemos dejar que nuestros objetivos se petrifiquen.

Para construir y revisar colectivamente nuestra misión podemos utilizar todo tipo de técnicas: consultas persona a persona, mediante cuestionarios, sesiones de trabajo y seminarios, asambleas, iniciativas de formación, publicaciones y boletines, juegos y dinámicas participativas (como la "lluvia de ideas", la "lluvia de tarjetas", etc.), carteles y tablones de anuncios, etc.

La misión de nuestra asociación es como su carné de identidad y debe estar al día y reflejarse en todos nuestros documentos, convocatorias, folletos, carteles, dosieres informativos, página web, etc.

1.3. ES IMPRESCINDIBLE TENER UN BUEN PROYECTO

Bueno, pues si ya tenemos claro "quiénes" somos, ahora se trata de concretar nuestros objetivos en "buenos proyectos". Porque, si son malos, ¿para qué vamos a querer llevarlos a cabo?

¿Qué entendemos por un BUEN PROYECTO? Pues hay, al menos, en nuestra modesta opinión, 4 criterios que hemos de tener en cuenta:

- Un proyecto es tanto más bueno, cuanto más claramente está relacionado con necesidades, intereses, situaciones reales de colectivos sociales concretos: jóvenes, mujeres, habitantes de un barrio, personas con una carencia o discapacidad, etc.

Eso significa que nuestros proyectos deben "estar pegados al terreno", adecuarse lo más posible a la realidad. Y significa que hemos de hacer un gran esfuerzo por conocer, cada día mejor, la realidad en la que se desenvuelve nuestra asociación, en la que viven las personas destinatarias de su acción.

Podemos conocer la realidad empezando por preguntar a las personas que forman nuestra asociación, lo que ellas saben y opinan de esa realidad, de los problemas y necesidades que consideran más importantes.

Podemos seguir preguntando a las personas destinatarias, y también a personas miembros de otras asociaciones, y a diferentes agentes sociales (técnicos y técnicas de las administraciones públicas), líderes sociales, etc.

Podemos consultar estudios e investigaciones realizadas, artículos y reportajes en prensa, opiniones de personas expertas, etc.

Todo sirve para conocer cada día mejor cómo es nuestro entorno asociativo y conseguir que nuestros proyectos se ajusten a él como un guante.

El conocimiento de la realidad os permitirá identificar una serie de problemas, necesidades e intereses en los sectores, grupos, territorio, etc., en los que actúa nuestra asociación. Cómo no podemos ocuparnos de TODOS los problemas AL MISMO TIEMPO, si queremos elaborar un buen proyecto deberemos elegir o priorizar aquella/s necesidad/es o interés/es que se relacione/n en mayor medida con la misión, con los fines específicos de nuestra asociación, aquella que más interese a las personas destinatarias y cuya solución o respuesta sea más urgente o importante, de acuerdo

con el conocimiento y análisis de la realidad que habremos realizado anteriormente.

- Un proyecto será tanto más bueno, cuando no existan otras iniciativas adecuadas o suficientes en marcha para responder a esa necesidad o interés social.

No se trata de duplicar esfuerzos ni recursos cuando ya hay una buena iniciativa funcionando, cuando existe alguna otra asociación o institución que trabaja adecuadamente en torno a los mismos objetivos. En esos casos, y si el problema o la necesidad nos afectara muy directamente, podemos hacer proyectos para complementar o reforzar las acciones que ya están en marcha, coordinando nuestros esfuerzos con esas otras asociaciones o instituciones.

Si no estamos de acuerdo en como están abordando el problema esas instituciones o entidades, deberemos presionarlas para que cumplan adecuadamente su misión y, en algún caso extremo, nos encontraremos incluso en la necesidad de poner en marcha proyectos alternativos. Pero, sobre todo, se trata de no desperdiciar esfuerzos ni recursos.

- Un proyecto será tanto más bueno en la medida que tengamos una buena idea para actuar sobre ese problema o situación.

- Una propuesta interesante (que interese a quienes van a participar en su realización, a las personas destinatarias y a quienes forman la asociación).

- Posible (que se pueda llevar a cabo con los medios y recursos existentes y disponibles).

- Eficaz (que sirva para conseguir resultados concretos en la respuesta al problema, necesidad o interés de que se trate).

- Relacionada con el carácter de nuestra asociación (porque se supone que ha de servir para el cumplimiento de nuestra misión, y no la de las instituciones públicas o las de otras asociaciones).

- Un proyecto será tanto más bueno, cuanto tengamos las ideas más claras. Lo de escribirlo es lo último, antes tenemos que soñar, pensar, debatir... hasta que tengamos perfectamente claro lo que queremos hacer.

Para hacer un buen proyecto es preciso elaborar muchos borradores y esquemas previos, antes de dar por buena cualquier idea.

Si tenemos un buen proyecto, entonces ya tenemos la mitad del camino recorrido.

1.4. LOS MEDIOS PARA LLEVARLO A CABO

Tenemos un buen proyecto, pero necesitamos medios, recursos para poder llevarlo a cabo. ¿Dónde podemos encontrarlos?

- En primer lugar, es posible que YA tengamos esos medios. Muchas asociaciones llevan a cabo sus proyectos con los recursos de que ya disponen: el trabajo voluntario de las personas que la forman, los apoyos económicos de sus socios, socias y simpatizantes, los locales y equipamientos que utilizan normalmente, etc. Estos son los que llamamos "recursos propios". Es muy importante que tengamos claro cuales son los recursos propios de que dispone nuestra asociación.

Muchas asociaciones realizan distintas actividades o iniciativas para conseguir recursos propios: rifas, festivales, verbenas, mercadillos, exposiciones y subastas, venta de camisetas, agendas, libros, prestación de servicios diversos, etc.

Cuanto mayor sea nuestra capacidad de generar recursos propios para nuestra asociación, mayor será nuestra independencia y nuestra capacidad de actuar con autonomía, sin depender de subvenciones o apoyos ajenos.

Aquí interviene, de manera decisiva, la creatividad, la imaginación, el ingenio y la iniciativa de cada asociación.

- En otros casos, los medios necesarios estarán disponibles en el propio entorno de la asociación. Es lo que llamamos "recursos comunitarios": locales de instituciones públicas o iglesias..., recursos materiales y equipos cedidos por alguna entidad o particular, centros de información o de recursos públicos o privados, etc. Conviene que hagamos una especie de censo o mapa de los recursos comunitarios disponibles existentes en nuestro entorno que podrán servirnos para desarrollar nuestros proyectos.

- En ocasiones, los recursos necesarios se encontrarán en la colaboración y cooperación con otras asociaciones o entidades, en el "trabajo en red". Unas asociaciones disponen de recursos propios (técnicos, tecnológicos, materiales, humanos, etc.) de los que carecen otras asociaciones y que pueden ser utilizados por éstas. Cooperar entre asociaciones es una forma fácil de disponer de muchos recursos. Es lo que llamamos "recursos compartidos". No será difícil, si tenemos una buena relación y colaboración con otras asociaciones, saber qué recursos, de los nuestros y de los suyos, pueden ser compartidos y pueden servir para llevar a cabo nuestros proyectos.

- Algunas empresas, bancos o cajas de ahorro, directamente o a través de fundaciones, también apoyan económicamente iniciativas de las asociaciones, patrocinan o esponsorizan sus actividades, por lo general a cambio de un poco de publicidad en boletines, carteles y folletos promocionales, etc. Son lo que llamamos "recursos privados". Conviene que nos enteremos de qué fundaciones de empresas o entidades financieras actúan en nuestro entorno.

- A otro nivel, más modesto, para ciertas actividades podemos buscar el apoyo económico, o "en especie" (materiales fungibles o prestamo de materiales o equipos), de comerciantes o pequeñas empresas que existan en nuestro barrio o nuestra ciudad. Muchas asociaciones financian sus boletines y otras actividades (fiestas, exposiciones, concursos, encuentros,...) gracias a la publicidad y los recursos aportados por estas pequeñas empresas, interesadas en mantener una buena relación con el barrio o con las asociaciones.

- Las administraciones públicas, ayuntamientos, diputaciones provinciales, gobiernos autonómicos, gobierno central, e incluso entidades supranacionales, como la Unión Europea, la UNESCO, el Consejo de Europa, etc., subvencionan proyectos de las asociaciones, mediante convocatorias anuales o mediante convenios. Es lo que llamamos "recursos públicos". Para acceder a ellos, debemos tener información actualizada de las convocatorias de subvenciones, o acudir directamente a las personas técnicas y responsables políticas de las administraciones.

En este Cuaderno nos ocuparemos sobre todo de éstos últimos, de los recursos públicos al alcance de las asociaciones. Y ello, no porque creamos que son los únicos, ni siquiera los más importantes, sino porque son los más habituales, a los que suelen recurrir gran parte de las asociaciones.

Pero también creemos firmemente que las asociaciones y colectivos sociales necesitan generar recursos propios y diversificar sus fuentes de recursos ajenos, aprovechando al máximo los recursos comunitarios y los recursos compartidos con otras asociaciones, para fortalecer su autonomía e independencia.

Las asociaciones serán más fuertes cuantas más posibilidades distintas tengan de obtener recursos para sus proyectos y éstos no procedan de una sola fuente. De esta forma, las crisis económicas o los conflictos de intereses no harán peligrar la sostenibilidad de sus proyectos y acciones.

1.5. UN CONVENIO DE COOPERACION PARA DESARROLLAR NUESTRO PROYECTO

Creemos que las asociaciones debemos aprovechar los recursos públicos, precisamente por que son públicos, de todos los ciudadanos y ciudadanas, lo cual significa que tenemos el derecho de disponer de ellos para llevar a cabo proyectos de interés social, aunque también tenemos la obligación de gestionarlos responsable y eficazmente, con transparencia ética, en beneficio de la comunidad.

Pero eso no significa que la única vía para disponer de los recursos públicos sea la de las subvenciones. También podemos acudir directamente a las administraciones públicas, a las personas responsables técnicas o responsables políticas de los diferentes departamentos, a proponerles la realización de proyectos que tengan un claro interés social. Y podemos establecer con las administraciones convenios de cooperación que sirvan de marco para la financiación y el desarrollo de dichos proyectos.

Un convenio de cooperación tiene –en nuestra opinión- distintas ventajas respecto a una subvención:

- Puede abarcar períodos de tiempo mayores de un año (aunque -excepcionalmente- también pueden existir subvenciones plurianuales).

- Permite establecer mecanismos de libramiento de los recursos en los plazos que sean más adecuados, fórmulas de seguimiento y evaluación conjuntas (comisiones mixtas de supervisión), cronogramas o plazos de trabajo más flexibles, etc. En suma, es un instrumento más flexible y versátil que las subvenciones, sujetas a un conjunto de condiciones previas comunes a toda la convocatoria.

- Implica una relación de "reciprocidad" entre nuestra asociación y la Administración Pública de la que se trate: ambas partes manifiestan interés por los mismos objetivos sociales, ambas partes aportan recursos al desarrollo del proyecto, etc. En suma, es un instrumento más "horizontal" que lo pueda ser una subvención.

Pero no suele ser fácil conseguir que las administraciones se avengan a convenir el desarrollo de los proyectos y, con frecuencia, prefieren las convocatorias de subvenciones como fórmula para financiarlos.

No obstante, creemos que no hay que dejar de intentarlo. Hay proyectos que, por sus características, no encajan en las convocatorias de subvenciones y tienen un evidente interés social, responden a necesidades no atendidas, suponen formas innovadoras de abordar un determinado problema, etc. Vayamos directamente a las administraciones a exponérselos y proponerles la firma de convenios de cooperación, negociemos con ellas las condiciones para su desarrollo, implicándolas al máximo en él.

1.6. COMO “ESTUDIAR” UNA CONVOCATORIA DE SUBVENCIONES

Como hemos comentado más atrás, tanto a los recursos públicos (procedentes de ayuntamientos, diputaciones provinciales, gobiernos autónomos...) como, en menor medida, pero también, a los “recursos privados” (de fundaciones privadas, obras sociales de cajas de ahorros, etc.) se accede habitualmente a través de convocatorias de subvenciones.

Estas convocatorias suelen aparecer en los primeros meses de cada año y, en el caso de las administraciones públicas, deben ser publicadas obligatoriamente en los boletines oficiales de cada administración (Boletín Oficial del Estado, boletín oficial de cada comunidad autónoma, de cada provincia, de los ayuntamientos,...) a los cuales se puede acceder tanto en las bibliotecas públicas, como en los propios organismos oficiales, como –muchas veces- a través de Internet.

Conviene que prestemos atención a los portales solidarios o a las páginas web especializadas en ONGs, organizaciones de voluntariado, asociaciones solidarias, etc., que suelen hacerse eco de las diferentes convocatorias.

De la misma forma, al comienzo de cada año, podemos escribir cartas o mandar correos electrónicos a los correspondientes organismos oficiales para que nos informen oportunamente de dichas convocatorias.



También podemos acudir, llamar por teléfono o enviar mensajes a los centros de información (de Atención Ciudadana, de Información Juvenil, de la Mujer, etc.) con que suelen contar muchas administraciones, para recabar esa información. Muy a menudo, los ayuntamientos, diputaciones y otros departamentos publican revistas periódicas o boletines informativos en los que suelen existir secciones específicas dedicadas a subvenciones, premios y concursos. Si solicitamos estas publicaciones nos las enviarán gratuitamente.

Otra vía de información, una vez más, es la cooperación entre asociaciones. Las plataformas, coordinadoras, federaciones, etc., suelen cumplir un importante papel difundiendo oportunamente la información sobre las convocatorias de subvenciones entre las asociaciones que forman parte de ellas.

Y también podemos utilizar Internet para consultar –directamente o a través de buscadores- las páginas web de las diferentes instituciones públicas o entidades privadas. En ellas podremos encontrar información sobre las subvenciones y, muy a menudo, los formularios necesarios para presentar las solicitudes correspondientes.

Pero no todas las convocatorias valen para cualquier proyecto. En consecuencia, debemos analizarlas, para identificar y seleccionar aquellas que mejor se adecuen al perfil de nuestro proyecto.

En primer lugar, debemos tener especialmente en cuenta los epígrafes que se refieren a los "objetivos y ámbitos" :

- Las prioridades que suele señalar cada convocatoria: los sectores sociales (jóvenes, mujeres, tercera edad, inmigrantes, población en general, etc.), tipos de personas destinatarias (personas con discapacidades, desempleadas, población de determinados territorios, etc.) a quienes se dirigen preferentemente las ayudas; los problemas, necesidades o ámbitos temáticos sobre los que pretenden incidir esas ayudas, etc.

  Todo ello vendrá desarrollado en una serie de "puntos" como son:

  > OBJETO de la convocatoria, donde se desarrolla tanto la finalidad que ésta tiene como los ámbitos específicos susceptibles de subvención. También habrá que tener en cuenta los tipos de actividades o gastos que queden excluidos de la convocatoria.

> SOLICITANTES que pueden demandar la subvención (asociaciones sin ánimo de lucro, cooperativas, fundaciones, etc.), los requisitos que tienen que cumplir y quiénes están excluidos de la convocatoria.

> INFORMACIONES QUE DEBEN PROPORCIONARSE, documentación que deben aportar quienes soliciten la subvención, plazos de presentación de la solicitud, fecha de la resolución, etc.

> CRITERIOS DE CONCESIÓN A) Criterios generales: Destinatarias, tipos de acciones a realizar. B) Criterios técnicos: Claridad del proyecto, Eficacia. Así mismo también deberían facilitar información de quién forma parte de la comisión evaluadora de los proyectos presentados, así como de los plazos en que ésta se reunirá.

- Analizar el presupuesto global con el cual está dotada la convocatoria. Todas las convocatorias no están dotadas con los mismos recursos, ni se dirigen a proyectos del mismo volumen presupuestario. Por eso hemos de informarnos de la cuantía media de las ayudas, teniendo en cuenta las "subvenciones medias" concedidas en años anteriores, para calcular la subvención que podemos solicitar y si se adecua a nuestro proyecto. También nos tendrán que informar sobre el tanto por ciento máximo del proyecto que nos pueden conceder, si está sujeto a disponibilidad presupuestaria o no, etc. Si el porcentaje, como suele suceder, no sobrepasa el 50% o, como mucho, el 75% del presupuesto, podemos pensar también en la posibilidad de la co-financiación de un mismo proyecto de diferentes organismos.

- No olvidemos que, si nos conceden la subvención solicitada, automáticamente también estamos asumiendo una serie de obligaciones como son: Cumplimiento de las fechas estipuladas para la realización de las actividades, asistencia a reuniones de coordinación o seguimiento, presentación de informes, memorias y justificaciones económicas, comunicación de cambios en la programación inicialmente prevista, etc.

- Por ultimo, debemos identificar el servicio o departamento que gestiona cada convocatoria de subvención en las respectivas administraciones o entidades (la relación siempre será mucho más directa y personalizada).

1.7. EXPLICAR CON CLARIDAD EL PROYECTO

Tenemos buenas ideas, sabemos lo que queremos hacer, tenemos un buen proyecto... ahora se trata de explicarlo con la mayor claridad, no solo para que podamos compartirlo quienes vamos a participar en su realización, sino también para poder explicárselo a otras personas a las que solicitaremos su apoyo para llevarlo a cabo.

En definitiva, este es el momento de ponerse a escribir el proyecto.

Algo esencial: huir de los "rollos", de los lenguajes retorcidos y rimbombantes que, equivocadamente, nos parece que dan mayor seriedad al proyecto, usar palabras sencillas y fácilmente comprensibles para cualquiera que lo lea, apostar por la claridad.

Explicar bien un proyecto significa dar respuesta a 10 preguntas:

QUIEN

En cualquier proyecto deberemos presentar a nuestra asociación o colectivo, explicar quién presenta o propone el proyecto. De esta cuestión tan importante, nos volveremos a ocupar más adelante.

POR QUÉ

Cualquier proyecto debe comenzar con una Fundamentación, que ayude a entender la necesidad e interés del proyecto, que explique con claridad por qué es importante realizarlo. Si nuestro proyecto se centra en algún colectivo concreto, deberemos explicar brevemente los rasgos identificativos y la situación de dicho colectivo. Si se centra en un territorio concreto, un barrio, una comarca, un pueblo, etc., deberemos explicar cuales son sus características fundamentales. Si se ocupa de un problema, una necesidad o un interés social concreto, también deberemos explicar cual es la situación real de ese problema.

PARA QUIÉN

El proyecto debe explicar con toda claridad cuales son sus Personas Destinatarias, las que se beneficiarán de él, a quienes se dirige o con quienes se realizará el proyecto. Conviene que señalemos sus características generales (si no lo hemos hecho ya en la fundamentación) y también su

número. Podemos hacer referencia tanto a las personas “destinatarias directas”, a quienes se dirige específica y prioritariamente el proyecto, y también -cuando sea el caso- a sus “destinatarias indirectas”, o sea, a aquellas que se beneficiarán del proyecto aunque no se realice ninguna acción específica con ellas (por ejemplo: los alumnos y alumnas se benefician indirectamente de un programa de formación del profesorado, las personas inmigrantes se benefician indirectamente de un programa de sensibilización intercultural e información a la población en general, las familias respectivas se benefician indirectamente de un programa de atención a personas toxicómanas, etc.)

“LOS OBJETIVOS DEBEN SER REALISTAS, CONCRETOS, POSIBLES... PARA QUE PUEDAN SER ALCANZADOS Y EVALUADOS”

PARA QUÉ

En cualquier proyecto es fundamental que estén claramente formulados los Objetivos, es decir, los resultados concretos que queremos conseguir con la realización del proyecto. Los objetivos deben estar expresados con verbos activos y positivos (por ejemplo: mejorar, aumentar, reforzar, facilitar, etc.). No deben ser un número excesivo de objetivos, según el volumen de cada proyecto, no más de 3 ó 4, para facilitar la comprensión del proyecto. Los objetivos no deben ser grandilocuentes, retóricos y abstractos, deben ser realistas, concretos, posibles... para que puedan ser alcanzados y evaluados.

QUÉ

En todo proyecto hemos de reseñar las Actividades que vamos a llevar a cabo, lo que vamos a hacer.

Si fuera un proyecto grande, convendrá que agrupemos las distintas actividades en “fases” sucesivas.

Las actividades deben estar descritas, clara y brevemente, de forma que puedan ser comprendidas, por separado y en su relación entre unas y otras, como un proceso. Si el proyecto se refiriera a actividades formativas, informativas o de difusión, deberemos hacer referencia a los contenidos temáticos previstos.

Hemos de incluir las actividades de preparación y evaluación del proyecto (reuniones, consultas, análisis del problema o de la realidad, etc.), que raramente se incluyen -como si el proyecto se elaborara y evaluara solo-.

En ocasiones, en ciertas convocatorias de ayudas, los formularios de los proyectos incluyen un punto específico para señalar cuando y cómo, con qué métodos, técnicas e indicadores concretos, se llevará a cabo la evaluación de las actividades.

CON QUÉ

En cualquier proyecto habremos de señalar los Medios, los recursos de todo tipo que necesitamos para realizar las actividades previstas.

Esos medios serán, fundamentalmente, "recursos humanos" (las personas –voluntarias y/o remuneradas- que necesitamos para desarrollar las diferentes tareas derivadas del proyecto) , "recursos materiales" (los materiales fungibles e inventariables, equipamientos y locales, equipos técnicos, etc., que se requerirán para llevar a cabo las acciones previstas) y "recursos económicos" (el dinero necesario para el pago de servicios, colaboraciones o la compra de materiales no disponibles).

CON QUIÉN

Aunque en el punto anterior ya hemos hecho referencia a los Recursos Humanos, en ciertos proyectos, por su volumen, su complejidad técnica, etc., será necesario, no solo hacer una referencia general a esos recursos humanos, sino explicar con detalle quiénes intervendrán en el proyecto y cuál es la preparación técnica que les acredita para el desarrollo de determinadas funciones o tareas (personas colaboradoras, profesionales, técnicas, coordinadoras, etc.). Esa información más detallada podrá contribuir a generar confianza en quienes estudien nuestro proyecto sobre nuestra capacidad de llevarlo a cabo.

CUANDO

Cualquier proyecto debe incluir un Calendario de realización de las distintas fases y actividades previstas. Puede ser muy útil incluir un "cronograma", o sea, un cuadro gráfico de doble entrada (actividades/fechas) en el que pueda verse, de un solo golpe de vista, la temporalización de las diferentes actividades y todo el calendario previsto para el desarrollo del proyecto.

DONDE

Cuando, más atrás, nos ocupábamos de la "fundamentación" ya hacíamos referencia a la necesidad -según los casos- de explicar las características

del territorio donde se va a realizar el proyecto. Pero también hemos de señalar el Ámbito geográfico que abarcará el proyecto (un solo barrio, una ciudad, una comarca, una provincia, una región, etc.). Y también deberemos hacer referencia a los lugares o espacios (por ejemplo: aulas o locales de la asociación, calles y plazas, equipamientos públicos, casas de cultura o de juventud, centros educativos, bibliotecas, salas de hotel, equipamientos cedidos por empresas privadas, etc.) donde se llevarán a cabo físicamente las actividades.

CUANTO

Cualquier proyecto debe incluir un Presupuesto. Este es el momento de valorar el coste de los distintos recursos necesarios para llevar a cabo nuestro proyecto.

Ese presupuesto debe incluir -entre otros- algunos conceptos fundamentales (siempre que éstos existan en nuestro proyecto):

- Compra de Materiales Fungibles para la realización de actividades: todos aquellos materiales que se van a gastar, a consumir durante las actividades.
- Compra de Materiales Inventariables para la realización de actividades: todos aquellos materiales que se utilizarán y van a quedar después de la actividad, como mobiliario, equipos informáticos, etc.
- Pagos por servicios o colaboraciones personales: secretaría, conferenciantes, personas técnicas, etc.
- Gastos de comunicación: teléfono, envíos por correo o mensajería, correo electrónico, etc.
- Compra de Material de Oficina, necesario para el desarrollo del proyecto, que puede incluirse en fungible o inventariable, según los casos.
- Alquileres o gastos de mantenimiento de espacios o locales necesarios para el desarrollo del proyecto.
- Viajes y desplazamientos, derivados de las actividades.
- Dietas de alojamiento y manutención, derivadas de las actividades.

Con frecuencia, en los formularios de subvenciones nos preguntarán por los "recursos que aporta la asociación" al proyecto, pues se da por supuesto que la subvención solo cubrirá una parte del presupuesto y que el resto será aportado por la asociación.

Así pues, debemos valorar y hacer mención a aquellos recursos propios de los que dispone la asociación y que aporta para la realización del proyecto (el trabajo voluntario, los equipamientos y medios técnicos, los locales, etc.). También podemos valorar y mencionar aquellos otros recursos que son cedidos por otras asociaciones o entidades.

Cuando nuestro proyecto se presente a una convocatoria pública de subvención, deberemos indicar la cantidad exacta que se solicita y, en muchos casos, si hemos solicitado alguna subvención a otra institución pública para el mismo proyecto.

No hay una regla fija respecto al "tamaño" que debe tener un proyecto escrito, pero conviene que cuanto más complejo sea, desde el punto de vista técnico, cuanto más se prolongue en el tiempo, cuantos más recursos y colaboraciones requiera... incluyamos más detalles, más datos y precisiones, tanto en el propio proyecto como en el presupuesto. En otras palabras, mientras que el proyecto para la realización de la fiesta patronal en el barrio puede ser breve y sencillo, un proyecto para la reinserción social de personas ex-toxicómanas, que se desarrollará a lo largo de uno o dos años, deberá ser mucho más detallado.



Si no queremos que lean y analicen nuestros proyectos, hagamos "ladrillos" de un montón de páginas. Es fácil, se trata de "meter más paja". Pero si lo que pretendemos es que nuestro proyecto sean bien conocido y apreciado, vayamos al grano y dejemos la paja para los burros: lo bueno, si breve, dos veces bueno.

1.8. PRESENTAR A LA ORGANIZACION PARA CREAR CONFIANZA

Ya comentamos anteriormente, cuando hablábamos de la necesidad de explicar bien nuestro proyecto, la importancia de "presentar a nuestra asociación".

Junto con el proyecto, es muy importante proporcionar, a quienes van a evaluarlo y decidir sobre la concesión de la subvención, referencias sobre nuestra organización o entidad. Que sepan quienes somos, que conozcan nuestra capacidad para llevar a cabo lo que proponemos.

Para ello, además de aportar los datos y documentos que nos pidan en la convocatoria, podemos preparar y adjuntar dosieres de actividades, de prensa, folletos promocionales de actividades, "pantallazos" o referencias a nuestra página web, etc., que contribuyan a que nuestra entidad sea mejor conocida.

Algunos elementos que pueden y deben incluir estos dosieres son:

- La reseña institucional: año de fundación, misión u objetivos fundamentales, personas que componen la asociación (su número, sus características generales, etc.), sede social, teléfonos, fax, dirección de correo electrónico, página web, personas de contacto, etc., es decir los datos de identificación de la asociación.

- Currículo o breve memoria de actividades pasadas y actuales. Esto dará confianza a quien lo lea ya que es donde verdaderamente se va a reconocer si tenemos capacidad para ejecutar el proyecto.

- Fotocopias, folletos, fotos, noticias de prensa, etc. Para hacer ver la incidencia que tiene nuestra asociación en la sociedad. Conviene destacar la importancia que tiene el cuidar nuestra imagen como colectivo, a través de los materiales que utilizamos para que nos conozcan, pero de esto volveremos a hablar mas adelante.

- Estatutos y documentos oficiales de la organización como tal. Esto dotará de "oficialidad" a nuestra entidad. Con frecuencia, además, estos documentos nos serán requeridos en las mismas convocatorias.

- Red de relaciones, colaboraciones, etc. Incluyamos aquí al mayor número posible de estas (tanto con otros colectivos, como las relaciones que mantengamos con las administraciones públicas o entidades privadas) ya que será un elemento más, demostrativo tanto de la incidencia del colectivo en la sociedad, como del efecto multiplicador de este.

Por último señalar que este material informativo es un documento “vivo” el cual se tiene que ir renovando continuamente con las ultimas apariciones en prensa, últimos colectivos y administraciones con las que colaboramos, señalando en nuestro currículo asociativo las últimas actividades, etc.

1.9. CUIDAR LA PRESENTACION Y LA IMAGEN

Es fundamental que nuestro proyecto sea un buen proyecto y que esté bien explicado. Pero no podemos olvidarnos de su forma, de su presentación visual. Un buen proyecto, presentado de forma cutre y desaliñada, puede causar mala impresión y pasar desapercibido. Por el contrario, un buen proyecto, bien presentado, siempre llamará la atención y atraerá el interés de quiénes lo lean.

Y esto vale tanto para nuestro proyecto, como para la presentación de nuestra asociación, cuya imagen debemos cuidar con mimo.

Hasta hace no mucho tiempo, lo de “cuidar la imagen” era casi una asignatura imposible para las asociaciones, pues no disponíamos de medios adecuados a nuestro alcance. Pero hoy han cambiado mucho las cosas, el desarrollo de las tecnologías ha puesto muchos recursos a nuestro alcance y es mucho más fácil que podamos prestar una atención adecuada a la imagen de nuestros documentos y proyectos.

Algunas pistas, para orientarse un poquito:

- Utilicemos, para escribir el proyecto y la presentación de nuestra asociación un ordenador, de la propia asociación, de alguna de las personas que la forman, de otra asociación o institución que nos lo preste...

- Aprovechemos cualquier editor de textos de los que disponen los ordenadores, para cuidar el formato y la maquetación del proyecto: "sangrías", títulos de mayor tamaño, "negritas" para resaltar frases, recuadros con ideas fundamentales, etc.

- Empleemos un tamaño de letra grande (12 o 13 puntos), márgenes amplios, párrafos cortos, etc.,... para evitar un texto "ladrillo", con muchas letras muy apretadas, y facilitar así la lectura.

- Cuando se trate de puntos largos, que ocupen varias páginas, utilizaremos el "salto de página" al concluirlos, no empezando un nuevo punto en la misma página. No hay que tener miedo a que en el documento existan "zonas blancas", alivian la lectura y descansan la vista. Aunque tampoco conviene "pasarse" (mucho papel, poco contenido).

- Utilicemos siempre, en todo el texto, las mismas fuentes o tipos de letra, los que nos resulten más atractivos.

- Si es posible, incorporemos al proyecto colores, dibujos, fotos, gráficos, etc., que ayuden a su comprensión.

- Si se trata de un proyecto amplio, con varias partes o secciones, podremos diferenciarlas utilizando para imprimir cada parte papeles de diferentes colores (siempre en tonos claros, pues los colores oscuros dificultan la lectura), que se encuentran en papelerías y copisterías.

- Cuidemos la "portada" (que es la que causa la primera impresión del lector), destacando en letras grandes el título del proyecto (cuanto más claro y sugerente, mejor), "presentado por..." (el nombre de nuestra asociación), utilizando imágenes alusivas, etc.

- Si se trata de un proyecto para el cual vamos a buscar apoyo fuera de la asociación, en alguna entidad privada o en alguna convocatoria pública de subvenciones, será muy oportuno que "encuadernemos" el proyecto, con una espiral u otro sistema que nos facilitarán en cualquier copistería, o en una carpeta de plástico transparente, de la que encontraremos en las papelerías muy variados modelos.

1.10. PREPARAR LOS PAPELES

Conviene destacar que las pistas que a continuación proponemos son muy básicas, pero no por ello menos útiles y, aunque pueden ser bien conocidas, el día a día, la rutina, hace que con frecuencia nos olvidemos de ellas o las descuidemos.

Estas pistas básicas son:

- Leerse despacito, con suma atención, la parte de la convocatoria donde se solicitan los "papeles". Prestar atención a la "letra pequeña". Como ya hemos comentado anteriormente, en la convocatoria aparecerá un punto específico para enumerar la documentación que ha de adjuntarse al proyecto.

- Ante la menor duda, consultar telefónicamente al departamento técnico de la administración pública o entidad correspondiente. Esto es preferible a equivocarnos y tener que pasar por el tramite de recibir un requerimiento para "subsanar nuestra equivocación y/u olvido".

- Hacer varias fotocopias de los documentos (todas las administraciones y entidades privadas piden generalmente los mismos documentos).

- Tener en cuenta que, en muchos casos, las compulsas de un organismo de la Administración no sirven para otro diferente. Informarse sobre la validez de las compulsas.

- Dirigirnos directamente a los registros correspondientes –que aparecerán mencionados en las convocatorias- donde habremos de presentar la documentación. Mejor hacerlo en persona que por correo, con el objeto de reforzar la seriedad de nuestro colectivo y poder subsanar los problemas que puedan surgir.

- Traernos una fotocopia sellada con el registro de entrada de la entidad de toda la documentación que entreguemos en una administración pública.

- Si no tenemos más remedio que enviar el proyecto por correo a la administración o entidad correspondiente, hagámoslo mediante correo certificado, para garantizar que llega adecuadamente. No podemos correr el riesgo de "perder por el camino" algo que ha costado tanto esfuerzo elaborar y preparar.

- Cumplir escrupulosamente los plazos previstos en las convocatorias. A veces nos pillará el toro y, de acuerdo con lo que prevén la mayor parte de las convocatorias, podremos presentar en la fecha límite la solicitud básica y disponer de unos días para presentar el proyecto detallado y/o la documentación complementaria que sea necesaria.

- Guardar los "papeles" ordenados en un lugar conocido por todas las personas que formamos la asociación, evitando que las tareas administrativo-burocráticas queden siempre en las manos exclusivas de una sola persona.

Los "Papeles" que nos solicitarán con mayor frecuencia suelen ser:

- Fotocopia compulsada del D.N.I de la persona que firma la solicitud (por lo general, el presidente o presidenta de la asociación.

- Fotocopia compulsada del Código de Identificación Fiscal, C.I.F, de la entidad solicitante.

- Fotocopia compulsada de los estatutos.

- Fotocopia compulsada del acta de elección de la persona solicitante como representante legal de la entidad o institución.

- Certificación compulsada de la inscripción en el registro de asociaciones o registro correspondiente.

- Certificación por parte de la secretaría de la asociación de no haber recibido subvención de otras entidades públicas y/o privadas que supere el 100% del coste total del proyecto.

- Diversos certificados de todas las administraciones tributarias que afecten a la asociación de una u otra forma (Hacienda, Seguridad Social...) de estar al día en los pagos correspondientes y no estar en situación de deuda.

- Al concluir el proyecto, nos pedirán que entreguemos una "Memoria de Actividades". Pero de eso hablaremos un poco más adelante.

Como puede verse, no será por falta de "papeles".

1.11. NEGOCIAR, DEFENDER EL PROYECTO

Ya hemos comentado en puntos anteriores la importancia de presentar nuestro proyecto, lo cual implica algo más que "enviarlo por correo certificado a la dirección del organismo pertinente".

En nuestra opinión este "algo más" consiste en:

- Hacer un seguimiento de los pasos administrativos, saber en todo momento "donde" está nuestra solicitud, "quien" la tiene, etc.

- Llamar por teléfono o enviar correos electrónicos. Solicitar información sobre fechas, criterios y procedimientos de evaluación, etc.

- Conectar con la persona técnica responsable. Ofrecernos para ampliar la información sobre el proyecto o sobre nuestra asociación.

- "Vender" el proyecto, este no solo se presenta, también se negocia y se defiende. Si hemos conectado con la persona adecuada podemos mantener reuniones con ella para ampliar la información sobre la asociación o sobre el proyecto.

- Si estamos "fuera de plazo" y no hemos podido entrar en una convocatoria determinada, debemos intentar llegar a acuerdos con la administración o entidad correspondiente para futuras convocatorias.

En suma, nuestro objetivo es que se perciba muy claramente, por parte de la administración o la entidad que gestiona la convocatoria, nuestro interés por el proyecto, que nos recuerden cuando vayan a analizarlo, que sepan que somos gente seria y capaz de llevarlo a cabo.

1.12. PREVER LA JUSTIFICACION DE "LA PASTA"

Siempre, aunque realicemos un proyecto exclusivamente con recursos propios de la asociación, pero particularmente cuando lo hagamos con recursos ajenos, y muy especialmente cuando lo hagamos con recursos públicos (que son de todos y todas), la gestión y administración de esos recursos debe ser transparente.

Esta cuestión de la justificación económica de los proyectos es, muchas veces, oscura y confusa, y genera desconfianza en quienes se acercan o conocen a las asociaciones: se engordan artificialmente presupuestos, para que nos den la mitad de la cantidad que solicitamos y poder realizar todo el proyecto, se emplean recursos conseguidos para el desarrollo de un proyecto en gastos de personal o mantenimiento de la asociación, se justifican subvenciones con facturas que nada tienen que ver con el proyecto, etc.

A las asociaciones y colectivos sociales les interesa mucho acabar con estas situaciones. Las cuentas deben ser claras, aunque no las viera nadie, por una cuestión elemental de ética, por honestidad de la asociación. Un refrán popular dice que "para tener la boca grande, hay que tener el culo limpio", o sea, que para poder reivindicar, reclamar, denunciar... es preciso tener la conciencia tranquila y una práctica asociativa transparente.

Y hablando de las cuentas y de cómo preparar su justificación, aquí van algunas pistas:

- Ya desde el momento de la elaboración del presupuesto, hemos de incluir partidas y conceptos que sean fácilmente justificables, o sea, que no haya dificultad alguna para conseguir justificantes legales (facturas, recibos, etc.) que acrediten los gastos realizados.

- Es conveniente llegar a acuerdos con las empresas proveedoras de materiales y las personas colaboradoras necesarias para el proyecto. Cuando consigamos una subvención pública hemos de tener en cuenta que algunas administraciones hacen el ingreso de las subvenciones concedidas mucho tiempo después de lo establecido en sus propias convocatorias, por lo que, con frecuencia, esas empresas proveedoras y las personas colaboradoras deberán esperar para poder cobrar. Si nuestra relación con esas empresas y personas es "habitual", si la colaboración es continuada, este tipo de compromisos no será muy difícil de conseguir.

- Si es posible, y especialmente cuando se trate de grandes proyectos dotados con grandes recursos económicos, podemos intentar llegar a acuerdos con nuestro banco habitual para que, con la certificación oficial de la subvención concedida, nos "adelante" a cuenta parte de los fondos para poder iniciar la actividad. En esos casos, habrá que prever -en el propio presupuesto- los intereses bancarios. Algunas instituciones financieras, por propia iniciativa o por acuerdo con distintas administraciones, disponen de líneas de crédito de estas características que quizás podamos aprovechar.

- Cuando realicemos cualquier pago referido al proyecto, debemos solicitar facturas originales, siempre con IVA, a nombre de nuestra asociación, incluyendo nuestro número de CIF, mencionando el concepto del pago y cuidando que se corresponda con los conceptos señalados en el presupuesto presentado.

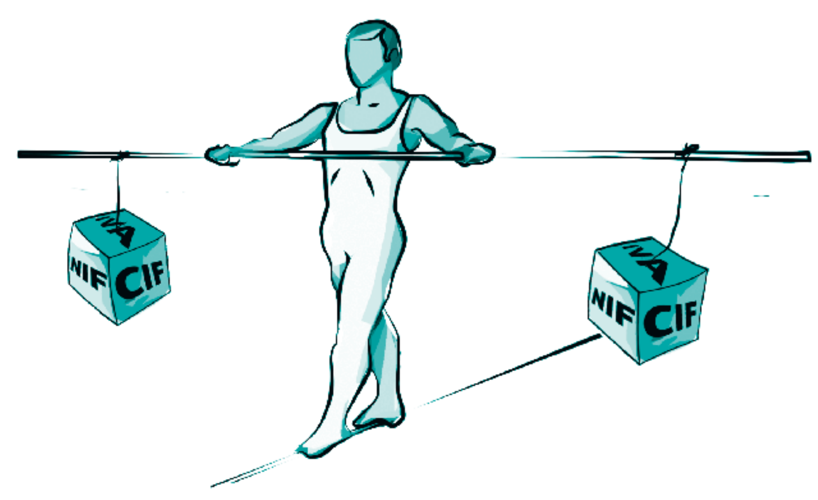
- La factura debe incluir todos los datos de la persona o empresa proveedora, incluido su número de CIF o NIF.

- Hemos de tener en cuenta que, a menudo, las subvenciones públicas se abonan en dos o más pagos, uno primero, del 50% ó el 75%, al comienzo de la actividad, y el resto, una vez justificado el primer pago, por lo que habremos de tener especial cuidado para justificar cuanto antes la parte recibida, para poder cobrar la pendiente.

- Los justificantes de pago, que habremos de presentar posteriormente a la entidad financiadora del proyecto (o, cuando el proyecto se realizase con recursos propios, tendremos que presentar a las personas socias y miembros de nuestra asociación) deben guardarse juntos en una carpeta o archivador específico.

- Si el volumen del proyecto fuera muy grande, puede ayudar mucho a la claridad de la gestión económica abrir una cuenta bancaria específica a través de la cual se realicen todos los pagos y movimientos económicos del proyecto.

Como ya hemos señalado en un punto anterior, hay todavía mucho que mejorar en el cumplimiento de los plazos de convocatorias, resolución y pagos de las subvenciones por parte de las administraciones públicas.



Desgraciadamente, son excepcionales los casos en que se cumplen en tiempo y forma estos plazos y condiciones por parte de las administraciones. Esto significa que, muy a menudo, las asociaciones "nos las vemos y deseamos" para poder atender oportunamente a los pagos que se derivan de los proyectos y tenemos que hacer mil equilibrios. Tal situación, que denunciamos y por cuyo cambio hemos de trabajar todas las asociaciones, no justifica los "chanchullos" y las chapuzas en la gestión de los recursos, que siempre deberá ser transparente y éticamente impecable.

1.13. LA IMPORTANCIA DE LA EVALUACION

La evaluación es una parte fundamental de los proyectos. Si no evaluamos nuestros proyectos, nunca sabremos si hemos conseguido realmente nuestros objetivos, desconoceremos en qué hemos acertado y en qué hemos fallado, no estaremos en condiciones de mejorar nuestras acciones y proyectos futuros, etc.

En fin, si no evaluamos es que "tocamos de oído", hacemos las cosas por intuición, según nos parece.

Así que, a la hora de elaborar nuestros proyectos hemos de pensar y concretar los distintos momentos en que evaluaremos la marcha y el correcto desarrollo del proyecto y los métodos y técnicas con que lo haremos. A eso le llamamos "evaluación continua" del proyecto, y se puede realizar mediante reuniones de quienes intervienen en el desarrollo del proyecto, consultas -cara a cara o por escrito- a las personas participantes o destinatarias, mediante técnicas y juegos diversos, etc., que nos permitan contrastar sobre la marcha si se van consiguiendo los objetivos previstos.

Al concluir el proyecto, deberemos realizar una "evaluación final", en la que hagamos nuevas consultas, analicemos todos los datos e informaciones recogidas a lo largo del proceso, etc., para llegar a conclusiones finales: ¿en qué medida alcanzamos los objetivos inicialmente previstos? ¿qué aspectos del proyecto funcionaron mejor? ¿en cuales hubo fallos? ¿qué hemos aprendido de este proyecto para mejorar nuestra organización asociativa y la eficacia de nuestra acción? ¿en qué medida nos ha servido para avanzar en la dirección de los objetivos de nuestra asociación?

Si el proyecto se desarrolla con subvenciones públicas o privadas, es conveniente implicar a la entidad financiadora en el seguimiento y la evaluación del proyecto (por ejemplo: mediante el envío regular de información sobre el proyecto, la creación de comisiones mixtas de seguimiento, reuniones informativas específicas, elaboración de "memorias", etc.) para captar su interés, reforzar su motivación futura y su disposición a apoyarnos en nuevos proyectos.

1.14. PREPARAR UNA BUENA "MEMORIA"

Con frecuencia, las entidades o instituciones que financien nuestros proyectos nos pedirán que, a su término, les presentemos una "Memoria" que dé cuenta de los resultados del proyecto.

En otras ocasiones, aunque no nos lo solicite ninguna entidad, será muy conveniente que elaboremos esa Memoria, aprovechando la evaluación, para dejar constancia del trabajo realizado. De esa forma, en el futuro, quienes en nuestra propia organización vayan a elaborar y desarrollar nuevos proyectos tendrán una referencia a la que acudir y de la que aprender, para no cometer los mismos errores, y para poder repetir y reforzar los éxitos alcanzados.

En cualquier caso, contar con una Memoria de nuestros proyectos será un excelente método para ir construyendo la historia y la identidad colectiva de nuestra organización y para darnos a conocer y generar confianza entre aquellas instituciones o entidades cuyo apoyo pretendamos conseguir en el futuro.

Una buena Memoria debe recoger, al menos, los siguientes puntos:

- El proyecto inicial, particularmente su fundamentación, sus personas destinatarias y sus objetivos.
- Una descripción de las acciones desarrolladas, de las distintas actividades realizadas a lo largo del proyecto.
- Una valoración de los resultados obtenidos, de acuerdo con los objetivos propuestos. En los proyectos, a menudo, no se alcanzan completamente todos los objetivos planteados, y, sin embargo, muchas otras veces, se consiguen resultados que no estaban inicialmente previstos o que se consideraban secundarios.
- Conclusiones alcanzadas, lo qué hemos aprendido o descubierto, valoraciones, planteamientos de futuro, etc., que se derivan del proyecto.
- Folletos, programas de actividades, noticias y referencias de prensa, etc.
- Otros datos de interés: presupuesto de ingresos y gastos, relación de participantes y personas colaboradoras en el proyecto, etc.

Esta Memoria, al igual que hemos dicho respecto del proyecto, no debe ser un "ladrillo" de muchas páginas (a no ser que nuestro verdadero objetivo sea conseguir que no la lea nadie), repleto de datos y más datos. Debemos intentar por todos los medios que recoja esencialmente la información fundamental para poder conocer y valorar el trabajo realizado. En todo caso, su tamaño deberá estar en proporción a la importancia y complejidad del proyecto.



Igualmente, deberemos cuidar la imagen, la "forma", la presentación de nuestras Memorias, para que sean atractivas y fácilmente comprensibles.

En este sentido, y subrayando todos los criterios señalados en un punto anterior, es importante destacar la importancia de las fotos de las diferentes actividades realizadas, pues como dice el dicho popular: "una imagen vale más que mil palabras".

1.15. HACER LOS PROYECTOS "EN EQUIPO"

Hasta aquí, en este Cuaderno, hemos venido presentando algunas ideas importantes para elaborar un buen proyecto y conseguir los medios para llevarlo a cabo.

Pero, aunque hemos ido dejando "pequeñas pistas", no hemos abordado todavía una clave fundamental en la elaboración y gestión de proyectos: la importancia de implicar a las personas que forman la asociación, a todas las que podamos, a otras personas colaboradoras, a las destinatarias, etc., la importancia de hacer -elaborar y llevar a cabo- los proyectos "en equipo".

Muchas veces, en muchas asociaciones, son tan solo una o dos personas quienes elaboran y gestionan los proyectos. Las restantes permanecen al margen, y solo intervienen cuando, una vez concedida la subvención, hay que realizar las actividades previstas. Entonces, suele resultar muy difícil implicarlas, porque ellas no han participado en la elaboración del proyecto, no lo conocen, no lo entienden, no lo sienten como suyo, son "mano de obra" para llevar a cabo los proyectos "de otras personas", etc.

El argumento más común para justificar esa baja implicación es que "solamente una o unas pocas personas saben elaborar proyectos". Pero, como la pescadilla que se muerde la cola, si no conseguimos implicar a otras es seguro que eso no cambiará nunca.

Pensamos que es muy necesario implicar al mayor número posible de personas de la asociación, para poder hacer un proyecto mejor (cuatro ojos ven más que dos, dos cabezas piensan mejor que una), que incorpore nuevas opiniones e ideas.

Y esa participación, desde el primer momento, es también muy necesaria para hacer un proyecto que sea sentido como propio por quienes forman la asociación y les motive a participar en él, reforzando su cohesión interna.

O sea, se trata de implicar en alguno, en varios o en todos los momentos de la elaboración y ejecución del proyecto, a algunas, muchas o todas las personas que componen la asociación ("TODAS no tienen que participar en TODO"), utilizando para ello fórmulas, técnicas, diversas e imaginativas.

Aquí van algunas pistas sobre cómo podemos hacer que otras personas miembros de nuestra asociación, tomen parte en la elaboración y gestión de proyectos, debemos IMPLICARLES:

- Implicarles en el conocimiento de la realidad y el análisis de la situación o necesidad sobre la que vamos a centrar nuestro proyecto, aportando opiniones, contestando encuestas, recogiendo informaciones, escuchando a las personas destinatarias y a otros sectores y colectivos, analizando informes y reportajes de prensa, etc.

- Implicarles en la búsqueda y detección de recursos para el proyecto. Recursos públicos: consultando boletines oficiales, entrevistándose con instituciones públicas, etc.; recursos comunitarios: identificando equipamientos y servicios de uso público, tomando contacto con otras organizaciones y entidades, etc.; recursos privados: presentando el proyecto en empresas, buscando colaboraciones y apoyos entre comerciantes del entorno, etc.; recursos compartidos: estableciendo alianzas de cooperación con otras asociaciones afines o amigas,...

- Implicarles en la concreción y formulación primera de los puntos básicos del proyecto -objetivos, actividades y medios- mediante paneles, consultas escritas, pequeños seminarios de trabajo, etc., produciendo ideas que luego pueden ser desarrolladas pormenorizadamente por algunas personas concretas.

- Implicarles en la revisión de contenidos y forma del proyecto, en la clarificación de lenguajes, en la complementación o concreción de ciertos aspectos, en la mejora de su presentación e imagen, etc., distribuyendo copias del borrador del proyecto para que aporten sugerencias, comentándolo en reuniones de trabajo, etc.

- Implicarles en la realización de tareas de gestión administrativa del proyecto: preparación de la documentación necesaria, realización de fotocopias, gestión de compulsas, presentación y registro de documentos, etc.

- Implicarles en la difusión del proyecto, en su presentación y conocimiento público, entre las personas destinatarias, en otros sectores sociales de la comunidad, etc., mediante la participación en reuniones, la difusión boca a boca, la colocación de carteles, la distribución de folletos informativos, etc.

- Implicarles en la ejecución directa del proyecto, integrándose en equipos o comisiones de trabajo, asumiendo responsabilidades y tareas concretas en la realización de actividades, desarrollando tareas técnicas o de apoyo logístico, como la compra y preparación de materiales, la adecuación de espacios y locales, etc.

- Implicarles en la evaluación, continua y final, del proyecto, mediante consultas verbales o escritas, participación en reuniones de seguimiento, actividades de observación evaluativa, participación directa en actividades, recogida de opiniones entre participantes y personas destinatarias, dinámicas y juegos de evaluación, etc.

- Implicarles en la elaboración y difusión de la Memoria.

En fin, creemos que es posible implicar a las personas que forman la asociación en la elaboración y gestión de los proyectos MUCHO MAS de lo que lo hacemos en la actualidad. Y creemos que, si lo hiciéramos de verdad, mejorarían MUCHO nuestros proyectos, serían más eficaces y útiles para alcanzar los objetivos de nuestra asociación.

Y, además, si lo hiciéramos de verdad, si implicáramos realmente a las restantes personas que constituyen nuestra asociación en la elaboración y gestión de los proyectos, lo que es seguro es que esas personas estarían mucho más satisfechas y motivadas, más cohesionadas y comprometidas con nuestro proyecto asociativo común. Porque la participación refuerza la motivación y produce más participación.

2 > Trucos para mejorar NUESTROS PROYECTOS

Ya sabemos que la teoría siempre es fácil y que, luego, viene la práctica con las rebajas y la cosa es un poco distinta.

Ya lo decíamos al comienzo: esto de elaborar proyectos y buscar los recursos para llevarlos a cabo es, por una parte, mucho más fácil de lo que se piensa, sobre todo en lo que se refiere a "escribirlos" y darles una estructura formal. Sin embargo, la cosa se complica mucho más cuando de lo que se trata es de elaborar y llevar a cabo "buenos proyectos", proyectos interesantes, imaginativos, eficaces... proyectos que respondan a intereses y necesidades reales de la gente y que sean útiles, que produzcan resultados, que resuelvan -en todo o en parte- las necesidades y los problemas para los cuales fueron pensados. Ahí está el principal desafío.

"LA UNICA MANERA DE APRENDER A HACER BUENOS PROYECTOS ES HACIENDOLOS"

Haciéndolos y evaluándolos. Experimentando, probando, practicando... Cuanto más nos esforcemos, y mucho más si lo hacemos en equipo, implicando a otras personas miembros de la asociación, mejor nos saldrán, nuestros proyectos serán cada vez mejores.

Para quienes quieran aprender, para aquellas asociaciones que no se conforman con proyectos mediocres, mal planteados y mal presentados, aquí van una serie de "trucos" que pueden ayudarles.

2.1. UN PROYECTO PARA CONOCER NUESTRA REALIDAD

A lo largo de este Cuaderno hemos insistido en que, para poder hacer "buenos" proyectos, es fundamental conocer bien la realidad en la que actúa nuestra asociación, las necesidades e intereses reales de sus personas destinatarias, los problemas y situaciones sobre los que pretendemos intervenir, etc.

Esto no es siempre fácil. Muchas veces no contamos con los medios técnicos y humanos ni con el tiempo para hacer un buen "estudio y análisis de la realidad". Tampoco disponemos de recursos económicos para encargar ese trabajo a una empresa profesional de las que se ocupan de investigar este tipo de cuestiones.

¿Por qué no elaborar un proyecto -siguiendo las pautas que propone este Cuaderno- cuyo principal objetivo sea "conocer mejor la problemática de nuestro barrio, las principales necesidades de las personas destinatarias, las dificultades existentes -y también los recursos posibles- para dar respuesta a los problemas de los que se ocupa nuestra asociación?"

¿Por qué no planear un conjunto de actividades que nos ayuden a conocer mejor la realidad, tales como consultas, mediante cuestionarios o entrevistas, grupos de discusión, recogida y análisis de estudios e investigaciones existentes, consultas y asesoramiento de especialistas y personas expertas, realización de reportajes en fotografía o video sobre esa realidad o ese problema concreto, grabación de testimonios de personas afectadas, familiares o vecinas, etc. , etc.?

Ese proyecto puede tener como resultado la elaboración y difusión de un informe, un estudio o una publicación, la realización de una exposición gráfica, la celebración de unas jornadas, etc.

Si echamos mano de nuestra imaginación y creatividad, si pensamos y damos forma a un buen proyecto con esos objetivos, tal vez podremos conseguir varias cosas: conocer mejor nuestra realidad, fundamentando así mucho más sólidamente las actuaciones futuras de nuestra asociación; llevar a cabo un proyecto que, probablemente, logrará reforzar el interés y la motivación de las personas destinatarias (que, de repente, se verán preguntadas, consultadas, escuchadas...); conseguir recursos económicos de entidades públicas o privadas que -a poco que lo negociemos bien- verán con claridad el interés y la seriedad de nuestra propuesta y nuestro proyecto.

2.2. UNA CONSULTA PUBLICA PARA DEFINIR PRIORIDADES

Supongamos que conocemos bien a realidad de nuestro barrio o entorno. Probablemente los problemas o necesidades sobre los que sea necesario o interesante actuar no serán uno solo sino muchos y muy complejos. Nuestra asociación, obligadamente, deberá seleccionar y priorizar los problemas o necesidades sobre los que va a trabajar y sobre los que va a concretar sus proyectos de acción. Pero... ¿cómo hacerlo? ¿con qué criterios?

Podemos hacer una consulta pública entre las personas que forman nuestra asociación y sus destinatarias a través de paneles, tablones de anuncios, pequeños cuestionarios, boletines, encuestas a través del correo electrónico, etc., mediante los cuales puedan pronunciarse sobre aquellos problemas o necesidades que consideran más importantes y en los que creen que debe haber una mayor implicación de la asociación que se concrete en proyectos de acción.

"¿QUE NECESIDADES Y PROBLEMAS SON MAS IMPORTANTES PARA LAS PERSONAS QUE FORMAN LA ASOCIACION?"

Esta consulta pública, nada complicada de realizar, además de servirnos para seleccionar necesidades y elaborar mejor nuestros proyectos, fácilmente puede convertirse en una actividad de motivación que sensibilice a las personas que forman la asociación y también a sus destinatarias sobre la existencia y la importancia de diferentes problemas y necesidades. Así que, ya sabéis: "matar dos pájaros de un tiro".

2.3. UN CONCURSO DE IDEAS

¿Qué hacer ante una determinada necesidad o problema sobre el que queremos actuar desde nuestra asociación? ¿Cómo elaborar proyectos innovadores, originales, imaginativos?

¿Por qué no pedirles ideas a nuestros socios y socias, y/o a las propias personas destinatarias?

Hagamos un concurso de ideas: escribir en una tarjeta en blanco lo que cada persona piensa que se puede y se debe hacer, desde la asociación, en relación con un determinado problema u objetivo. Depositemos las tarjetas en una caja de zapatos, convertida en una urna para la ocasión. Démonos un plazo de tiempo y animemos a participar a todas las personas posibles. Cualquier idea vale. Aunque parezca descabellada. Aunque esté expresada de una manera elemental. Todo el mundo participa.

Luego, un grupo de personas (¿la Junta Directiva? ¿una comisión creada al efecto?) vacía la urna en la fecha señalada, lee detenidamente todas las tarjetas, selecciona todas aquellas que sean interesantes (en todo o en una parte), sintetiza varias propuestas combinando y mejorando las ideas apuntadas, da forma y apunta nuevas ideas que hayan sido sugeridas por la lectura de las tarjetas, elige las que son más originales, innovadoras, posibles de realizar, adecuadas al carácter y la misión de la asociación, etc.

Y, por último, desarrolla esas ideas, dándoles la forma de proyecto, tal y como aconseja este Cuaderno.

Se trata de conseguir activar la imaginación, la creatividad, la producción de ideas, y, al mismo tiempo, de reforzar la motivación, el interés, la participación de quienes formamos la asociación. ¡Qué más queremos!

2.4. EL PAPELOGRAFO Y EL MAPA DEL PROYECTO

Cuando estamos pensando –en grupo- nuestro proyecto... ¿por qué no irlo escribiendo en un papelógrafo (o sea, en un papel grande, de envolver o así, fijado en la pared) o, si está a vuestro alcance, en un cuaderno de rotafolio, cuyas hojas podéis pegar a la pared con cello o masilla reutilizable?

Escribiremos las ideas que vayan surgiendo propuestas por cualquier participante en la reunión, con rotuladores gruesos, corrigiendo todo lo que haga falta, teniendo todo "a la vista".

Con este truco, todas las personas que participen en la elaboración del proyecto podrán ver como éste crece y se desarrolla. Tendremos una especie de mapa del proyecto que luego será mucho más fácil trasladar a los folios, al documento final.

2.5. PRESENTANDO (Y MEJORANDO) EL PROYECTO EN LA ASOCIACION

Ya tenemos el borrador del proyecto, que hemos elaborado en un grupo pequeño o más amplio. ¿Por qué no hacer fotocopias e invitar a todas las personas miembros de la asociación que quieran a participar en una breve reunión para mejorar el proyecto?

Dedicaremos un tiempo a presentar brevemente las ideas y aspectos fundamentales del borrador. Luego, recogeremos todas las aportaciones de "contenido" (para mejorar la eficacia de las actividades, para aprovechar mejor los recursos previstos, para conseguir implicar a un mayor número de personas en la realización de las actividades, etc.), o de "forma" (para mejorar la presentación de las ideas, aclarar algún punto confuso, introducir nuevas informaciones de interés, incorporar alguna imagen, etc.), o también las aportaciones para mejorar la "estrategia de gestión" del proyecto (posibles nuevas fuentes de financiación, presentación del proyecto a entidades privadas, difusión a través de los medios de comunicación, etc.).

Este mismo procedimiento de "consulta interna" podemos realizarlo a través de medios electrónicos virtuales (foros, listas de correo, nuestra página web o Intranet,...), recogiendo opiniones para mejorar nuestros proyectos que habremos difundido previamente.

2.6. PROPONGAMOS PROYECTOS, IMPLIQUEMOS A OTRAS ASOCIACIONES

Hacer un proyecto es fácil y difícil, pero más fácil es hacerlo conjuntamente con otras asociaciones afines (que trabajen en los mismos temas o con las mismas personas destinatarias) o complementarias de la nuestra (que persigan objetivos relacionados -más o menos directamente- con los nuestros), o con aquellas asociaciones que trabajan en el mismo territorio.

Esta es una parte fundamental de lo que llamamos "trabajar en red", de lo que se ocupa ampliamente otro Cuaderno Práctico de esta misma colección.

Si unimos fuerzas, si trabajamos en red, habrá más y mejores ideas en juego para elaborar un buen proyecto, aprenderemos mutuamente de la cooperación entre asociaciones y nuestro proyecto conjunto podrá proponerse objetivos más ambiciosos, de mayor impacto social.



Por otra parte, un proyecto elaborado y presentado por varias asociaciones, tiene "más papeletas" para recibir un apoyo económico o una subvención de una entidad pública o privada.

2.7. LA RED DE "ESCUCHAS"

Muchas veces, para muchas personas, resulta difícil poder desarrollar una participación activa dedicando tiempo voluntario a la asociación y participando en la elaboración de sus proyectos, pero también se pueden hacer trabajos de apoyo a las asociaciones que no cuestan mucho esfuerzo.

Por ejemplo: busquemos personas voluntarias que trabajen en departamentos de las administraciones públicas y cuya colaboración con nuestra asociación pueda consistir en mantenerla oportunamente informada de las convocatorias de subvenciones de las que tengan noticia y ayudarnos con el papeleo en la elaboración y gestión del proyecto. Estas personas colaboradoras estarán "apagadas" respecto a otras tareas de la asociación y solo se activarán cuando sea necesario para la asociación y sus proyectos de acción, y puedan facilitar su desarrollo desde el puesto profesional en el que se desempeñan habitualmente.

Si desarrollamos este truco, podemos ir creando una "red de escuchas", de personas que nos avisen e informen puntualmente de las fuentes de recursos existentes.

2.8. LA RED DE APOYO

Muchas asociaciones piden ayuda a comercios y empresas, grandes o pequeñas, que existen en su barrio, en su territorio, en su ciudad, cuando se trata de alguna actividad concreta: un boletín informativo, una fiesta, una excursión... Y así estamos visitándoles una y otra vez, por cada actividad que nos interesa, hasta crear la sensación de que somos gente pesada (que no, necesariamente, gorda).

¿Por qué no llegar a acuerdos, a convenios con estas potenciales entidades colaboradoras, para mantener una relación estable? Ellas apoyarán nuestras actividades y nuestra asociación les hará publicidad, a través de nuestros boletines, folletos, programas, memorias, página web, etc., de manera permanente. Su colaboración puede verse reflejada, incluso, en los mismos documentos de los proyectos, en el punto de recursos, o en el presupuesto, como entidades colaboradoras.

Ellas nos podrán ayudar a convencer a otros comercios o empresas, a través de sus asociaciones profesionales, cooperativas de consumo, consorcios, etc., para incrementar nuestros apoyos. Podrán difundir publicidad de nuestras actividades en los comercios, empresas, lugares de trabajo, etc. También podrán contribuir en el desarrollo de campañas de recogida de fondos para algún proyecto, mediante "buzones de apoyo" convenientemente distribuidos.

En fin, las posibilidades de aprovechamiento de esta "red de apoyo" dependen sobre todo de nuestra creatividad para descubrir oportunidades y fórmulas imaginativas y para pensar en formas de "reciprocidad" que satisfagan los intereses y expectativas de quienes nos apoyan.

2.9. ¿A QUIEN INFORMAMOS?

El proyecto está funcionando y las actividades se van desarrollando como estaba previsto (más o menos, pues la realidad siempre introduce cambios en nuestras previsiones iniciales). ¿A quién debemos informar de cómo marchan las cosas?

Bueno, primero a las personas que forman nuestra asociación, voluntarias y contratadas, a través de nuestros boletines informativos, tablones de



anuncios, página web, boletines electrónicos, listas de correo, cartas informativas, etc.

Luego, a las mismas personas destinatarias, utilizando para ello los medios de comunicación e información que prevea el proyecto: reuniones, asambleas informativas, elaboración de memorias o informes, etc.

A las entidades financiadoras, para que sepan puntualmente lo que se hace con los recursos que aportaron, mediante informes periódicos o pequeñas reuniones de seguimiento, etc. De esta forma se reforzará su motivación para apoyarnos en proyectos futuros.



A los medios de comunicación, mediante notas informativas y memorias resumidas. Para que nos conozcan y se hagan eco de nuestras actividades, llevando la información allí donde no llegaríamos por nuestros propios medios.

El truco: es muy importante cuidar la "estrategia informativa" de cada proyecto que realicemos.

2.10. NO ENGAÑAR-SE

Cuando evaluamos nuestros proyectos, y muy especialmente cuando esa evaluación debe hacerse para rendir cuentas a la entidad financiadora, solemos exagerar los aspectos positivos, los mejores resultados, y ocultar o disimular, sutilmente, aquellos que son menos favorables.

Bueno, esto se explica porque no queremos poner en riesgo las posibilidades futuras de financiación excediéndonos en la sinceridad. Pero, en muchas ocasiones, acabamos creyéndonos esa información "oficial" y nos damos "autobombo" y palmaditas en la propia espalda, mientras ignoramos todo aquello que no funcionó.

Es fundamental, cuando evaluamos nuestros proyectos, que no nos engañemos y seamos capaces de aprender de los aciertos, pero también de los errores. Así de fácil, así de difícil.

2.11. UN PROYECTO PARA "DEVOLVER" LOS RESULTADOS

De la misma forma que, un poco más atrás, proponíamos convertir en un proyecto los trabajos de conocimiento de la realidad, en este punto proponemos hacer lo mismo con los resultados de nuestros proyectos.

Así pues, cuando llevamos a cabo un proyecto con un determinado grupo social o con la población de un territorio, nuestra obligación –por una cuestión ética- es evitar quedarnos con los resultados y, por el contrario, devolver la información, contar lo que pasó, comunicar lo que aprendimos... a toda la comunidad, pero especialmente a aquellas personas para/con quienes se realizó el proyecto.

Un ejemplo: si hacemos un proyecto para la integración social de personas ex-toxicómanas deberemos dar cuenta a esas mismas personas, a sus familias, a la comunidad, de los resultados conseguidos, las dificultades encontradas, las nuevas perspectivas descubiertas, etc.

¿Por qué no convertir esta obligación en un nuevo proyecto? ¿Por qué no proyectar y llevar a cabo la elaboración de informes, documentos, publicaciones, materiales multimedia, como videos o reportajes fotográficos, etc.; y también la preparación de actividades y exposiciones informativas o muestras, actividades de difusión y divulgación de los resultados, etc., e incluso de actividades formativas derivadas del proyecto? ¿No sería una forma eficaz de dar continuidad a nuestros proyectos y empezar a dejar de hacer proyectos puntuales que estallan y se apagan como un fuego de artificio que solo deja humo, para trabajar con un enfoque de proceso?

2.12. ¿COMO NOS VE LA GENTE?

En nuestra asociación lo tenemos muy claro: sabemos quienes somos, cuál es nuestra misión, lo que queremos hacer, lo que prendemos transmitir a aquellas personas a las que nos dirigimos.

Pero... ¿lo tienen igual de claro esas personas o sectores con quienes trabajamos? ¿Cómo nos "ve" la gente? ¿Cuál creen que es nuestra misión, nuestra finalidad, nuestros objetivos fundamentales? ¿Qué actividades piensan que desarrollamos?



¿Por qué no hacer una consulta –con imaginación y creatividad- para saber lo que piensan de nuestra asociación? Podemos utilizar todo tipo de medios: boletines en papel o electrónicos, tablones de anuncios, páginas web, foros en Internet, encuestas en la calle, entrevistas a personas colaboradoras y simpatizantes, etc. Eso nos servirá para reafirmar, reformular o reformar nuestra misión. No esta mal ¿no?

3 > RECETARIO BASICO, a modo de resumen general

La verdad es que, a pesar de que este Cuaderno va al grano y no es muy gordo, son muchas las informaciones que aquí han ido apareciendo y conviene, a estas alturas, cuando ya vamos acabando, recordar, a modo de síntesis, las principales ideas que hay que tener en cuenta cuando elaboramos un proyecto.

Ahora, la tarea es de cada asociación y colectivo, porque deberán aplicar todas estas pistas a su realidad concreta, traduciéndolas, adaptándolas, dándoles su "toque" particular. Porque cada asociación o colectivo tiene una realidad distinta, y también un estilo distinto que viene determinado por el carácter de su misión.

No lo olvidemos, de esto se trata: de llevar a cabo nuestra misión, de cumplir nuestros objetivos, de traducir en proyectos de acción las ideas, las razones por las cuales nació nuestra asociación y sigue existiendo.

- No hacer proyectos para conseguir recursos sino, por el contrario, buscar recursos para poder llevar a cabo nuestros proyectos.

- Tener clara la misión de nuestra asociación, su identidad, su razón de ser... para que nuestros proyectos sirvan para alcanzar nuestros principales objetivos.

- Tener una buena idea, un buen proyecto que responda a necesidades e intereses concretos de las personas a las que dirigimos nuestra acción, que no duplique esfuerzos, que sea posible de realizar con los recursos disponibles, que sea eficaz y produzca resultados concretos, que se relacione con la misión de nuestra asociación.

- Conocer los recursos disponibles, los propios de la asociación los comunitarios, los compartidos con otras asociaciones, los recursos privados y públicos existentes en nuestro entorno. Muchas veces no será necesario recurrir a las subvenciones.

- Estudiar y seleccionar las convocatorias de ayudas más adecuadas a nuestro proyecto. Acudir directamente a las instituciones públicas o privadas para proponerles, cuando sea posible, un convenio de colaboración que permita llevar adelante nuestro proyecto.

- Explicar por escrito, con claridad y sencillez, el proyecto: su necesidad e interés, sus objetivos, las personas a las que se dirige y beneficia, las actividades que llevaremos a cabo, los medios y recursos de todo tipo que utilizaremos, los tiempos y los plazos en que se desarrollará, el ámbito o lugares de realización de las acciones, el presupuesto que supondrá...

- Presentar nuestra asociación, adjuntando un dossier informativo, proporcionar referencias a quienes van a evaluar el proyecto, generar confianza en nuestra capacidad de llevarlo a cabo.



- Cuidar la presentación y la imagen del proyecto con una buena maquetación, con tipos de letra atractivos, incluyendo imágenes y gráficos siempre que sea posible, con papeles de colores, con una carpeta o encuadernación atractiva, para que capte el interés a primera vista.

- Preparar los papeles requeridos en las convocatorias: fotocopias compulsadas, certificados, declaraciones juradas, etc., sin olvidar ninguno (leerse la letra pequeña). Presentarlos –en su plazo- en los registros correspondientes. Solicitar una copia sellada. Guardar a mano todos los papeles presentados.

- Hacer un seguimiento de los pasos administrativos, saber en todo momento dónde está el proyecto y quién influye o decide sobre su aceptación. Llamar por teléfono, comunicarnos por correo electrónico, interesarnos, ofrecernos para ampliar o aclarar la información. Defender el proyecto. Que nos conozcan, que nos recuerden cuando llegue el momento de decidir.

- Preparar, desde la misma elaboración del presupuesto, la justificación de los gastos, incluyendo partidas o conceptos para los que no haya dificultad de obtener facturas y recibos, solicitando siempre facturas originales con IVA y con el CIF de la entidad proveedora, y con todos los datos de nuestra asociación. Guardar todos los justificantes juntos y en lugar seguro.
- Evaluar el proyecto, durante su desarrollo y al final, para aprender de nuestros aciertos y errores, para mejorar nuestros proyectos futuros, contando con las personas participantes y destinatarias. Implicar en el seguimiento y evaluación, siempre que sea posible, a la entidad financiadora (mediante informes, memorias, comisiones de seguimiento, etc.) para reforzar su motivación hacia el proyecto.

- Realizar, al concluir, buenas memorias, que sirvan a quienes elaboren futuros proyectos en nuestra asociación, que permitan explicar el interés del proyecto a quienes lo apoyaron, que reflejen nuestra seriedad, que generen confianza para obtener nuevos apoyos futuros…

- Hacer los proyectos en equipo, implicando a las demás personas que forman nuestra asociación en todo cuanto sea posible: análisis de la realidad, elaboración de los objetivos, redacción y presentación del proyecto, búsqueda de recursos, preparación y gestión de papeles, difusión del proyecto entre las personas destinatarias, evaluación de los resultados, elaboración de la memoria... Dos cabezas piensan mejor que una y se aprende a elaborar y gestionar proyectos... HACIÉNDOLO.

4 > BIBLIOGRAFIA
ENLACES DE INTERES



MANUAL PRACTICO PARA ELABORAR PROYECTOS SOCIALES
Gustavo García Herrero y José Manuel Ramírez Navarro Editorial Siglo XXI de España. 2006

PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO DE PROYECTOS SOCIALES Y EDUCATIVOS
Isaías Álvarez García
Limusa. Noriega Editores. 2006

ELABORACIÓN DE PROYECTOS SOCIALES
Gloria Pérez Serrano
Narcea Ediciones. 1998

CÓMO ELABORAR PROYECTOS PARA LA UNIÓN EUROPEA
Ezequiel Ander-Egg, José Manuel Fresno García, María José Aguilar Idáñez
Editorial CCS. 2001

CÓMO ELABORAR PROYECTOS URGENTES
Marcos Fidel Barrera Morales
Editorial Quirón 2008

CÓMO DISEÑAR Y ELABORAR PROYECTOS: ELABORACIÓN, PLANIFICACIÓN, EVALUACIÓN
Enrique Palladino
Espacio Editorial. 1999

DISEÑO Y ELABORACIÓN DE PROYECTOS SOCIALES
Amelia Fernández Juan, Claudia Irene Giraldo Villate
Pontificia Universidad Javeriana. 2001

CÓMO ELABORAR PROYECTOS: DISEÑO, EJECUCIÓN Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS SOCIALES Y EDUCATIVOS.
Hugo Cerda Gutiérrez
Editorial Magisterio. 2001

PROGRAMACIÓN Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS SOCIALES.
Olga Nirenberg, Josette Brawerman y Violeta Ruiz
Editorial Paidós. 2003





RUTA METODOLÓGICA PARA ELABORAR PROYECTOS SOCIALES

Ramón García Moncada 2007

http://www.slideshare.net/garciara/ruta-metodolgica-para-elaborar-proyectos-sociales

DISEÑO Y ELABORACIÓN DE PROYECTOS

División de Organizaciones Sociales. Gobierno de Chile

http://www.gruposanpablo.cl/documentos/proyectos2001.pdf

GUÍA PARA LA ELABORACIÓN DE PROYECTOS PRODUCTIVOS Y SOCIALES

Secretaria de Pueblos, Movimientos Sociales y Participación Ciudadana. Presidencia de la República de Ecuador

http://secretariadepueblos.gov.ec/Web/Joomla/MATERIAL%20SPPC/Manuales/GUIA%20 PROYECTOS-LC.pdf

Puedes acceder directamente a todas las direcciones web aquí reseñadas en la sección "ENLACES DE LOS CUADERNOS PRACTICOS" de:

www.redasociativa.org/crac

> OTROS
CUADERNOS PRACTICOS

1. LAS REUNIONES
Como acabar de una vez por todas con las reuniones peñazo
Fernando de la Riva, Pablo Solo de Zaldivar. CRAC-ACUDEX

2. LOS PROYECTOS
Como convertir sus ideas en acción, sin liarse como la pata de un romano
Carlos Paradas, Fernando de la Riva. CRAC-ACUDEX

3. LOS EQUIPOS
Como trabajar en común, sin tirarnos los trastos
Cristina Bustos, Antonio Moreno. CRAC-ACUDEX

4. REDES ASOCIATIVAS
Sumar fuerzas para multiplicar resultados
Fernando de la Riva, Antonio Moreno. CRAC-ACUDEX

5. COMUNICACION ASOCIATIVA
No solo hablando se entiende la gente
Lita Gómez Terrón, Antonio Moreno. CRAC-ACUDEX

6. LIDERAZGO ASOCIATIVO
O cómo mandar obedeciendo
Francisca Casado, Lita Gómez Terrón. CRAC-ACUDEX

EL Centro de Recursos para Asociaciones de Cádiz y la Bahía, CRAC, es desde 1998 una asociación independiente, sin ánimo de lucro, y un colectivo de educación para la participación, que busca, produce y facilita recursos y servicios a las asociaciones y colectivos sociales, en especial a las pequeñas y medianas organizaciones solidarias, para contribuir a mejorar su organización interna y su acción social, y contribuir al conocimiento mutuo, a la comunicación y la cooperación, a la construcción de redes entre ellas.

C/ Presidente Rivadavia,2, oficina 1A. 11001-Cádiz
Teléfono: 956 220 207
Correo electrónico: crac@redasociativa.org
Página web: www.redasociativa.org/crac

Redes Extremadura, Cultura y Desarrollo, ACUDEX, es desde 2000 una pequeña asociación de promoción asociativa, independiente y sin ánimo de lucro, con sede en Zafra (Badajoz), que acompaña y refuerza procesos de participación, con grupos, instituciones y organizaciones sociales. ACUDEX participa en la formación y la dinamización de otras asociaciones, aplica la escucha activa en planes y proyectos de intervención social, y apoya experiencias educativas y de desarrollo comunitario.

C/ San Francisco, 44-bajo. 06300 Zafra (Badajoz)
Teléfono y fax: 924 5514 03
Correo electrónico: info@acudex.org
Página web: www.acudex.org

Los Cuadernos Prácticos son una colección de materiales sencillos, prácticos y útiles, centrados en diversos temas y aspectos concretos de la vida de las asociaciones y los colectivos sociales, elaborados como herramientas para contribuir a mejorar su funcionamiento organizativo y su acción social.

Este segundo Cuaderno Práctico se ocupa de Los Proyectos, elementos fundamentales de la vida de nuestras organizaciones, proponiendo pistas concretas para elaborarlos y buscar los recursos necesarios para llevarlos a cabo, haciéndolos más eficaces y satisfactorios para quienes participan en ellos.

Esta Segunda Edición de los Cuadernos Prácticos incorpora una actualización de sus lenguajes y contenidos, tratando de facilitar la identificación con el texto de todos los géneros, e incorporando nuevas ideas innovadoras y referencias relacionadas con las Tecnologías de la Información y la Comunicación.

